

*Юрген Вайс  
АБУ-консалт (Германия)*

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ РЕСУРСОВ ОТКРЫТОГО И ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ (ОДО) – ОПЫТ ПРОЕКТА DELPHI

### 1. Вводные замечания

В настоящем журнале авторами-участниками компонента 4 проекта DELPHI, который проводится по программе Tacis Европейского Союза и управляется Европейским Фондом Подготовки Кадров, подводятся итог работ, проведенных в первой половине деятельности проекта\*. Статьи написаны экспертами ЕС и Российской Федерации, учитывая опыт обеих сторон. Кроме того, для получения более обзорной картины были приглашены авторы-эксперты остальных компонентов проекта DELPHI (компонент 1: «Управление в области образования» – Галанов В. А, компонент 2: «Образование в области экономики и права» – Корсаков М., компонент 3: «Начальное и среднее профессиональное образование» – Байденко В. И.)

Основная цель компонента 4 проекта DELPHI – усовершенствование системы ОДО путем развития ресурсов на институциональном, региональном и федеральном уровнях и тем самым помочь системе образования РФ подготовить необходимое количество специалистов, максимально соответствующее требованиям рынка труда.

С точки зрения возможностей экономики и рынка Коллектив авторов попытался в этой публикации максимально отразить тот системный подход, который и лежит в основе стратегии осуществления проекта DELPHI и, в частности, компонента 4 «Открытое и дистанционное обучение».

Возможность выступить в журнале «Университетское управление: практика и анализ», с одной стороны, поможет нам провести инвентаризацию проделанной работы, а с другой – позволяет нашим заинтересованным коллегам легче вникнуть в тот круг типовых задач, которые необходимо решить при внедрении ОДО и/или отдельных его компонентов.

Конечно, хотелось бы привести к сведению широкого круга специалистов те наработки, кото-

рые уже апробированы в рамках компонента 4 проекта DELPHI. В качестве отправной точки для планирования содержания предлагается схема «Развиваемые ресурсы для усовершенствования системы ОДО», в которой вырисовываются пять столбов системы ОДО:

1. Политика ОДО.
2. Подготовка кадров.
3. Информационное обеспечение.
4. Развитие программных ресурсов.
5. Институциональное строительство.

Эти пять пунктов выделяются красной нитью содержания наших совместных публикаций. После этой вводной обзорной статьи предлагается вниманию читателя 5 «пленарных» статей по в.н. пяти направлениям и 3–5 практических анализов, иллюстрирующих отдельные аспекты данного направления.

Для повышения наглядности авторы старались ввести каждое из направлений с помощью базовой схемы (см. рис. 1 на стр. 5).

### 2. Стратегические подходы к осуществлению компонента 4 проекта DELPHI

- ♦ Эволюционное усовершенствование и изменение системы образования путем систематического внедрения открытого и дистанционного обучения, используя возможности современных информационно-образовательных технологий на всех уровнях;
- ♦ Сочетание стратегического планирования в области образования (гибкие, междисциплинарные знания и умения) и ориентации на потребности рынка труда, с одной стороны, и ориентации на цели и нужды обучающегося, с другой (обучающийся в большой степени сам определяет или участвует в определении содержания, методов и организации обучения, которое продолжается всю жизнь);

\* Для подробной информации о проекте DELPHI см. [www.delphi.ru](http://www.delphi.ru)

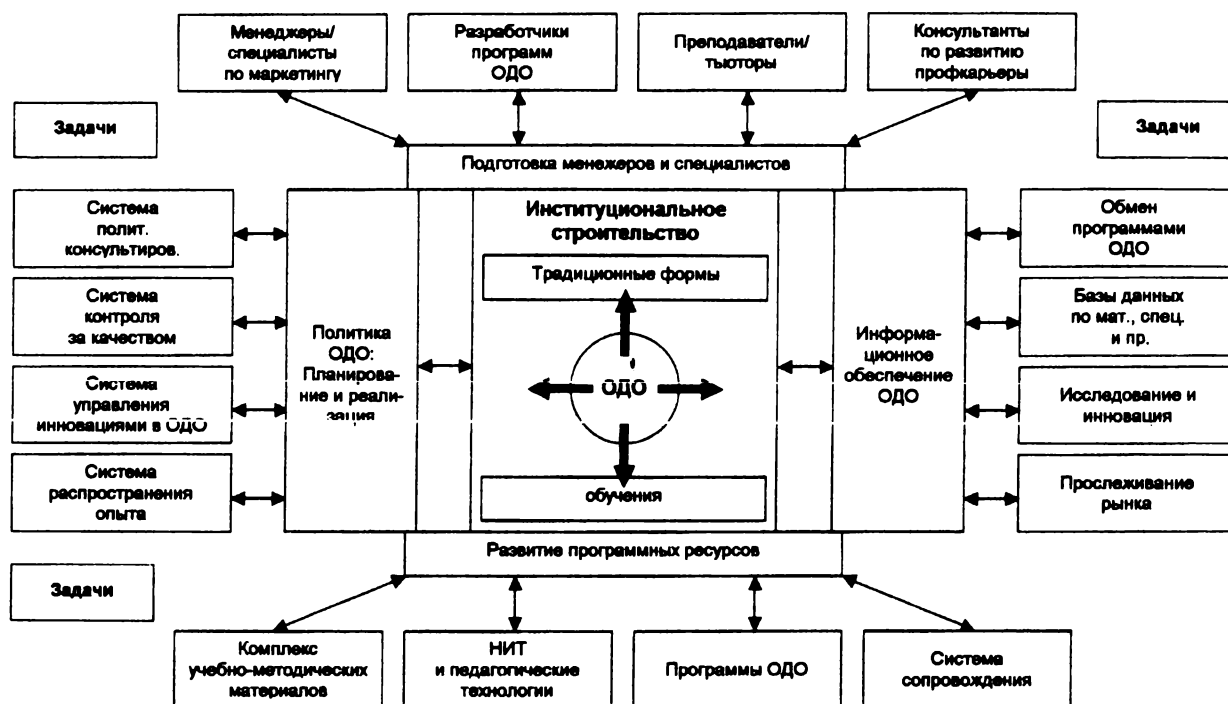


Рис. 1. Компоненты системы развиваемых ресурсов ОДО.

- ♦ Сочетание стимулирования региональных инициатив и консультирования ключевых политических деятелей в целях получить поддержку в осуществлении этих инициатив;
- ♦ Сочетание обучения и тренинга с планированием и осуществлением профессиональной карьеры каждого обучающегося;
- ♦ Упор в первую очередь на развитие институциональных, региональных и федеральных ресурсов и системных компонент, а не на разработку готовых продуктов (специалисты и менеджеры, технологии обучения, информационные ресурсы);
- ♦ Консультирование в области экономичности, эффективного распределения ресурсов, а также поиск и выделение средств.

Учитывая эти стратегические подходы, была разработана базовая схема для развития ресурсов на региональном уровне, а также пути его поддержки со стороны федерального уровня. Тем самым, компонент 4 проекта DELPHI сознательно выбрал метод стимулирования региональных инициативных команд менеджеров и специалистов в области ОДО, а также учебных заведений и их соответствующих структурных подразделений.

После совместного с Министерством образования, являющимся бенефициарием проекта DELPHI, определения пилотных регионов (Республика Коми, Московская, Новосибирская, Самарская, Свердловская и Ленинградская области) был

проведен конкурс в целях отбора лучших региональных проектов для развития ресурсов ОДО.

Цель проведенного конкурса заключалась в отборе региональных проектов и формировании региональных творческих коллективов специалистов для развития региональных ресурсов ОДО в приоритетных областях проекта DELPHI.

В результате конкурса были отобраны 14 команд с предложенными ими региональными проектами (см. прил. 1) Эти проекты призваны внести вклад в развитие региональных ресурсов ОДО. Они осуществляются командами менеджеров и специалистов региональных вузов в тесном контакте с другими коллективами-участниками компонента 4 проекта DELPHI.

### 3. Методы достижения намеченных целей и результатов

#### 3.1 Проектная организация деятельности

Проектная организация деятельности по развитию ресурсов ОДО обеспечивает:

1. Органичное сочетание повышения квалификации и практической деятельности менеджеров и специалистов (Learning by doing и Training on the job)

В основные критерии для отбора проектов входили квалификация заявителей и наличие необходимой экспертизы в области предмета, дидак-

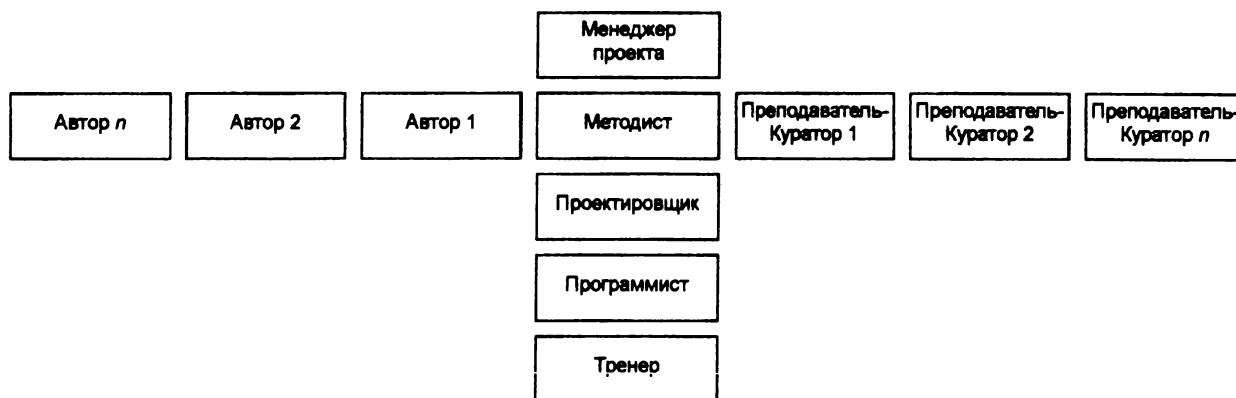


Рис. 2.

тики, психологии обучения, методики разработки тестовых заданий и проведения тренингов и деловых игр, разработки мультимедийных средств обучения и т. п.

На этой основе для осуществления каждого проекта была сформирована смежная команда, состоявшие из менеджера и двух-трех специалистов в области разработки и проведения программ ОДО.

Основополагающими для всей деятельности команд специалистов стали три международных практических семинара по следующим направлениям:

- ♦ Разработка текстовой версии мультимедийного комплекса учебно-методических материалов (КУММ);
- ♦ Проектирование и производство мультимедийных приложений к текстовой версии и разработка сетевой версии;
- ♦ Развитие эффективной системы администрирования и сопровождения процесса ОДО и, в частности, осуществление поддержки обучающихся.

Обучение и тренинг на этих предварительных семинарах помогли специалистам выработать умения и навыки, которые были необходимы для следующих за ними этапов практической работы.

Работа с менеджерами следовала той же самой логике. Были проведены семинары по направлениям:

- ♦ Создание и управление структурой ОДО;
- ♦ Создание региональных ресурсных центров ОДО.

В настоящее время ведется напряженная работа по созданию региональных ресурсных центров.

**2. Развитие всех компонентов вузовской и региональной межрегиональных систем ОДО**

Работе над одним конкретным проектом должна способствовать вовлеченность команды в про-

цесс переноса приобретенных знаний, умений и навыков на другие проекты и программы их учебного заведения.

Кроме того, предусматривается распространение и тиражирование опыта на региональном уровне с помощью ресурсных центров (развитие человеческих ресурсов, институциональное строительство, политика ОДО, информационное обеспечение, программные ресурсы).

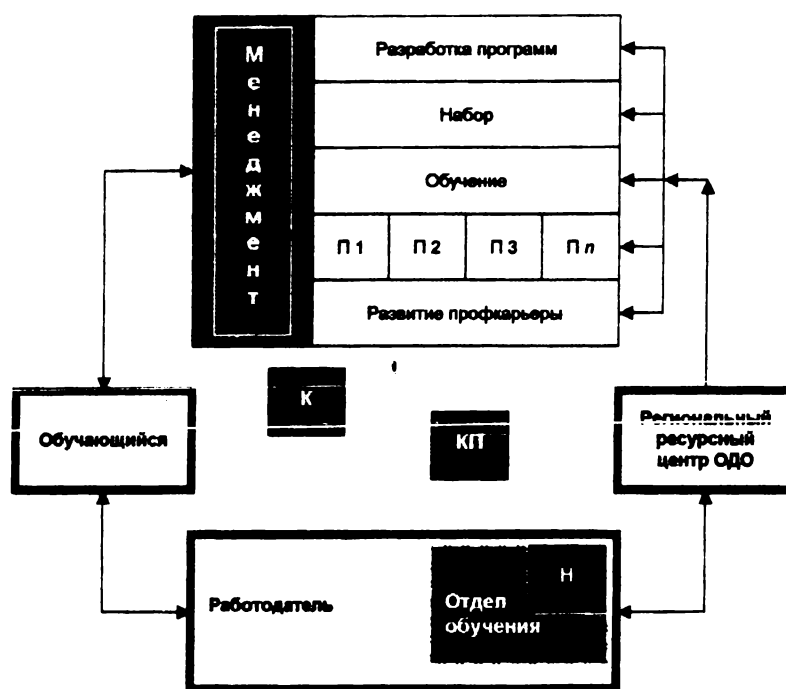
С самого начала была запланирована интеграция результатов 14 проектов. Потенциал интеграции проектов был учтен в качестве критерия отбора. На перспективу сбора магистратуры по менеджменту. Для интеграции на межрегиональном уровне необходим координационный орган. Им должен стать сетевой консорциум «DELPHI» (см. Школяр Н.А., Гуардиа Ортис Л.).

Таким образом, команды специалистов по разработке, проектированию, производству и продвижению программы ОДО могут обслуживать большое количество авторов, которые на этапе реализации должны работать в качестве преподавателей-кураторов (см. рис. 2).

**3. Прохождение полного цикла классического проекта** позволяет командам накопить практический опыт со всеми составляющими процесса менеджмента программы ОДО (разработка, адаптация, продвижение, продажа, использование) (см. рис. 3 на стр. 7.).

### 3.2 Развитие и менеджмент ресурсов

Узкое место всех проектов по грантам и технической помощи – устойчивость, «выживаемость» результатов. Работа в соблазнительных условиях комфортного финансового обеспечения не редко ведет к ослаблению инициативности и предприимчивости игроков, т.е. бенефициария, консультантов ЕС и местных экспертов. «Отработка» крупных денег в чередующихся проектах и грантах стала глав-



**Рис. 3. Роль РРЦ в цикле обучения через всю жизнь.**

ным заработком целого ряда «гибких экспертов широкого профиля». От этого страдают и имидж, и эффективность международной помощи, которая, по идее, должна способствовать взаимопомощи.

Учитывая эти тенденции, менеджмент компонента 4 с самого начала заботился о дополнительных мерах обеспечения продолжения процессов, инициированных проектом DELPHI и дальнейшего развития результатов после окончания проекта.

В последнее время модным явлением в устах менеджеров ЕС стали программы «распространения продуктов и/или результатов» проектов. Да, и мы считаем, что это очень важно, но это всего лишь частная проблема.

Продолжение и развитие достигнутых результатов зависит не столько от разработанных продуктов, сколько от созданного потенциала, ресурсов:

- ◆ **Институциональные ресурсы** (центры, организации, подразделения с необходимым оборудованием);
- ◆ **Человеческие ресурсы** (руководящие звенья университетов и ведомств, менеджеры, специалисты, администраторы, открытость общественности);
- ◆ **Программные ресурсы** (технологии, инструкции, стандарты качества);
- ◆ **Информационные ресурсы** (базы данных и знаний, справочники);
- ◆ **Сети партнеров**, способные и заинтересо-

ванные в развитии данного направления  
и др.:

- ♦ **Финансовые ресурсы (схемы поиска дополнительных и альтернативных источников финансирования).**

Мы на опыте знаем, что готовые продукты чужого авторства очень нелегко поддаются адаптации. В связи с этим уместно рассмотреть отличие понятий «продукты» и «ресурсы». Понятие «ресурсы» приобретает некую динамичность, адаптируемость. Стратегия не должна заключаться в том, чтобы искать для готовых продуктов новые и дополнительные возможности использования, а наоборот, рассматривать ресурсы как потенциал, который легко можно применить к большому количеству реальных ситуаций и решению множества типов реальных задач. Концептуальное различие заключается в том, что за основную единицу принимаются продукты (курсы, обученные преподаватели, разработанные стандарты) или сырье (опыт в менеджменте, «кирпичи» для составления множества разных курсов, активные методы обучения, технологии разработки и производства программ обучения). Конкретный пример: полным текстом лекции, как правило, эффективно пользоваться может только автор, в то время как качественный опорный конспект может быть полезным и для ряда его коллег. Почему? Потому что он является сырьем. Он поддается осмыслению, позволяет монтаж разных смысловых конструкций.

Опыт показывает, что менеджмент и развитие таких потенциалов наиболее эффективным образом могут быть организованы т.н. ресурсными центрами (см. Тентюков М.П., Тихонов Н.А. и Некипелов С.В).

Основа жизнеспособности таких РЦР – это заинтересованность всех сторон. Поэтому очень важно, чтобы помимо донора и бенефициарий внес весомый вклад в учреждение РЦР (идеи, клиенты, источники финансирования, отремонтированные помещения, оборудование,). С учетом этих факторов компонент 4 разработал и развивает дальше концепцию создания «Региональных ресурсных центров ОДО» (см. РРЦ).

Очевидно, что такие РРЦ ОДО не столько зависят от укомплектованности оборудованием, сколько от уровня менеджеров и специалистов. Фактически эти центры в регионах уже начали работать, хотя поставка оборудования ожидается только в сентябре.

Во время осуществления проекта эти центры предназначены для поддержки выполнения задач компонента 4 (организации семинаров, проведение мониторинга, консультации и пр.). Одновременно накапливается опыт, знания, умения и навыки в области менеджмента разработки, сохранения, адаптации, интеграции, использования, продвижения и продажи для продолжения работы проекта.

#### *Принципы развития РРЦ:*

- ◆ Утверждение решения о создании центра Региональным координационным комитетом проекта DELPHI.
- ◆ Согласование всех вопросов создания центра со всеми участниками проекта DELPHI в данном регионе.

- ◆ Обеспечение открытого доступа участников проекта.
- ◆ Организация деятельности центра на основе отдельных проектов.
- ◆ Многоканальное финансирование.
- ◆ Исполнительный менеджмент.
- ◆ Функциональный подход к оснащению центра оборудованием.

#### *Основные направления деятельности центра:*

- ◆ Подготовка тренеров-специалистов для системы ОДО.
- ◆ Разработка образцовых мультимедийных продуктов.
- ◆ Предоставление информационно – консалтинговых услуг.
- ◆ Распространение результатов проекта DELPHI и передового опыта региона, а также обмен и тиражирование ресурсов.

Эти направления отражаются в базе данных 4 компонента (см. Нежурина М. И. и Бабешко В. Н.).

В ходе переговоров был согласован со всеми регионами список оборудования для следующих функциональных подразделения:

- ◆ Класс для тренинга специалистов ОДО.
- ◆ Студия для Web-дизайна и разработки мультимедийных материалов.
- ◆ Отдел информационно-консалтинговых услуг (включая сервер и сетевое оборудование).

В настоящее время нами разрабатывается концепция расширения деятельности РРЦ в направлении инноваций РРЦ в образовании.